

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ, КОРПОРАЦИЕЙ В СЛОЖНЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ

Постановка проблемы

В экономике России сложилась сложная ситуация - уровень промышленного производства сократился более чем на 50%, около половины предприятий убыточны, 40% из них фактически банкроты. Повышение цен на нефть, девальвация рубля, стабилизация кредитно-финансовой системы страны в 2000 г. улучшило экономическую ситуацию: ВВП увеличился на 7.5%, промышленное производство - на 10%. Однако для выхода многих промышленных предприятий и регионов России из кризисной ситуации предстоит еще очень большая работа.

Трудности этого процесса определяются тем, что по-прежнему низок платежеспособный спрос населения, из-за чего многие предприятия, корпорации (далее - предприятия) даже при наличии возможностей выпуска высококачественной продукции не могут выйти на безубыточное производство. Реализация инвестиционных проектов, позволяющих обеспечить выпуск продукции, имеющей платежеспособный спрос, затруднена из-за все еще высокой (25%) ставки рефинансирования ЦБ РФ, отсутствия собственных оборотных средств, финансовых ресурсов, государственной поддержки и др.

В такой ситуации, когда антикризисное управление на предприятии должно формироваться в основном на принципах самофинансирования, самоорганизации, важно построить этот процесс на высоком управленческом уровне, определяемом системным подходом к проблеме, базирующемся на стратегическом предпринимательстве, маркетинговых исследованиях, планировании и прогнозировании на основе моделирования, оптимизации в принятии решений. Сложность многообразных ситуаций не позволяет только на основе традиционных подходов выхода из кризисного положения добиться эффективных результатов. Антикризисное управление - это многоплановый процесс, требующий специальных подходов к решению проблем. Именно эффективность методологического подхода к проблеме антикризисного управления в наибольшей степени способствует решению актуальнейшей задачи для страны, предприятий - выходу из сложнейшей экономической ситуации. Разработке такого методологического подхода и посвящена данная работа. Под антикризисным управлением (АУ) понимается совокупность форм и методов реализации антикризисных процедур [1] в условиях уже наступившего кризиса, либо на стадии вывода предприятия из такого состояния [2]. Ясно, что АУ может быть использовано и на стадии предотвращения кризисной ситуации, а также вообще с целью эффективного управления фирмой, предприятием, объединением.

Существующий методический подход реализации АУ предусматривает следующие стадии [1-3 и др.]:

- предварительное определение целей развития предприятия,
- диагностика причин возникновения кризисной ситуации и финансового состояния предприятия,
- анализ внутренних и внешних возможностей,
- формирование путей и проектов решения проблемы,
- выделение приоритетных стратегий деятельности предприятия,
- оценка источников ресурсов и их распределение,
- бизнес-планирование по достижению конкурентных преимуществ и финансовому оздоровлению предприятия,
- разработка процедур финансового оздоровления и организация их реализации.

Количество этапов может достигать и двух десятков в зависимости от их агрегации. Однако в сложных условиях трансформации экономики управление предприятием укрупнено можно представить следующей схемой. Сначала проводится анализ сложившейся ситуации как на самом предприятии, так и во внешней среде. Далее осуществляется бизнес-планирование на основе тех мероприятий, которые уже разработаны или формируются в ходе АУ. Здесь основные трудности связаны как раз с разработкой различных мероприятий, нововведений по снижению затрат, выпуска новой продукции, организационным развитием предприятия, достижением других конкурентных преимуществ. Трудности связаны и с обеспечением данных мероприятий финансовыми и другими ресурсами, с устранением социально-экономических последствий (например, при сокращении численности работающих). При реализации мероприятий важно в первую очередь задействовать тактические мероприятия, обеспечивающие получение быстрого эффекта. Стратегические мероприятия строятся на базе и с учетом реализации тактических нововведений. Стратегическое управление способствует предотвращению наступления кризиса, а тактическое нацелено на вывод предприятия из кризисного состояния [4].

Отметим основные моменты рассмотренной схемы АУ. Так, очень важно, чтобы перед формированием комплекса мероприятий АУ была поставлена цель (и подцели) развития предприятия. В ходе реализации АУ к формированию цели развития предприятия можно вернуться неоднократно, что повлияет и на саму схему АУ. Формулировка цели должна увязываться с показателем ее количественной оценки. В противном случае для приближения к цели трудно будет разработать стратегию ее достижения и оценить степень реализации такой цели. В технологии [3] АУ важен анализ внутренних и внешних возможностей предприятия: анализ сильных и слабых сторон предприятия, его позиции на рынке, анализ финансово-экономического состояния. Как правило, такой анализ показывает, что улучшение результатов деятельности предприятия может быть достигнуто за счет внутренних возможностей. В работе [3] такой потенциал оценен в 50-60% повышения эффективности. Важной составляющей процесса АУ становится инновационное предпринимательство [3]. Генерация инноваций, изменений в технологии, организации производства и управлении, сбыте продукции, структуре предприятия и управления служит основой решения тех проблем, с которыми сталкивается предприятие в кризисной ситуации. Разработка нововведений позволяет выделить из них те, которые в наибольшей степени позволяют решить поставленные проблемы по достижению сформулированных целей развития. Выбранные направления деятельности предприятия и определяют стратегии его развития. На основе выбранных стратегий осуществляется бизнес-планирование: дается оценка нововведений с точки зрения выбранной цели развития предприятия, уточняется ресурсное обеспечение и распределение между проектами (инвестиционными проектами - нововведениями).

Без совершенствования системы управления, его организационных структур не может быть и повышения эффективности АУ. Основой нововведений в этом направлении является учет конъюнктуры рынка. Формируются требования к системе управления предприятием, разрабатываются направления реорганизации существующей системы управления. Решается задача децентрализации управления, если она обеспечивает повышение эффективности работы предприятия в целом. Выделение центров затрат, прибыли экономически обосновывается. Все этапы АУ реализации стратегий следует базировать на эффективной системе финансово-экономического управления. Это управление затратами, сбытом, финансами, обеспечивающее получение достоверной оценки финансово-экономического состояния предприятия как в текущий момент времени, так и на перспективу.

Краткий анализ изложенных подходов к АУ позволяет сделать следующие выводы. Как показано, одним из основных элементов АУ является анализ финансово-экономического положения предприятия. Такой анализ констатирует уровень кризиса на момент проведения анализа. Однако финансовый анализ фактически не дает ответа на вопрос о том, что же делать и как улучшить данные финансовые показатели? В литературе достаточно подробно

рассмотрены материалы об оценке бизнеса, о построении бизнес-планов, о формировании стратегий маркетинга, об оценке инвестиционных проектов и др. Однако по определению антикризисное управление связано с разработкой мер, процедур, направленных на преодоление кризисной ситуации. Следовательно, были бы разработаны мероприятия, а уж методы их оценки имеются. Существующий же подход к АУ больше напоминает набор рекомендаций и методов оценки тех или иных мероприятий, ситуаций, чем подходов к созданию системы, способствующей генерации нововведений по выходу из сложного финансово-экономического положения. Те же исследователи, которые практически сталкиваются с решением указанных проблем [3], говорят о том, что основой АУ является разработка нововведений (реинжиниринг, инновационное предпринимательство), мотивация их разработки, реализация мероприятий.

Таким образом, главная задача, связанная с разработкой АУ (как и вообще в системе управления предприятием) является формирование, поиск новых стратегических решений и генерация нововведений, обеспечивающих реализацию этих стратегий. Речь идет не просто о нововведениях, а об эффективных организационно-экономических мероприятиях, инвестиционных проектах. Это и разработка новой продукции, имеющей такие потребительские свойства, которые обеспечивают не только платежеспособный спрос, но и высокую рентабельность продаж. Это и технологические решения, существенно снижающие затраты на производство. Это и эффективные методы технико-экономического и финансового управления, структурной реорганизации, дающие значительный экономический эффект. Это и элементы государственного (и регионального) управления, нормативно-законодательная база условий функционирования предприятия и др. Следовательно, речь идет не только о внутренних нововведениях на предприятии, обеспечивающих повышение эффективности производства, а и об изменениях элементов внешней среды, регулирующих экономическую политику на микроуровне. Разработка нововведений требует определенной заинтересованности, экономической мотивации людей, способных обеспечить такую разработку нововведений. Как видим, здесь имеет место более сложная задача, чем просто разработка мероприятий для повышения эффективности работы предприятия.

Другой сложнейшей задачей, которую необходимо решить при реализации системы АУ, является прогнозирование влияния нововведений, предлагаемых новых механизмов на результаты деятельности предприятия в целом. Локальный прогноз действия того или иного мероприятия на результаты деятельности предприятия не всегда является достаточным и обоснованным. Необходимо иметь системное представление об одновременном влиянии комплекса мер на эффективность деятельности предприятия, на степень достижения целей его развития. Для решения подобной задачи необходимо располагать моделью функционирования предприятия, желательно оптимизационной. С помощью оптимизационной модели можно осуществить не только прогноз деятельности предприятия, но и провести анализ ситуаций, оценить эффективность каждого нововведения с системных позиций, а главное - способствовать решению следующей основной задачи АУ - обоснованию источников финансирования реализации нововведений.

Проблема здесь заключается в том, что финансовых ресурсов недостаточно на предприятии, находящемся в сложной экономической ситуации. Кредиты на длительный период не используются из-за большой ставки рефинансирования (25% и более). Поэтому в большей степени предприятия ориентируются на внутренние возможности - эффективные нововведения с коротким циклом отдачи. Для их запуска могут быть взяты краткосрочные кредиты. Моделирование же позволяет не только рассчитать чистый денежный поток во времени, но и построить схему финансирования нововведений, отобрать те из них, которые обеспечат достижение поставленных целей. Кроме этого, моделирование позволяет одновременно учесть и ряд других аспектов деятельности предприятия: ассортиментную и ценовую политику, оптимизацию налогообложения, использование лизинговых схем, управление оборотными и заемными средствами, оценку многих предложений по совершенствованию управления предприятием и др. Подобный эффект использования

системных расчетов не может быть получен с помощью локальных расчетов. Другим важным направлением формирования нововведений является структурная реорганизация предприятия. Речь идет о выделении бизнеса как центра затрат или прибыли. Такая реорганизация способствует снижению затрат (коллектив отделения или дочернего предприятия экономически заинтересован в повышении эффективности их деятельности), привлечению инвестиций под эффективный проект как денежными средствами, так и имуществом. Здесь важен экономический механизм взаимоотношений собственников, менеджеров, наемных работников, предприятий корпорации между собой и центральной компанией.

Функционирование предприятия осуществляется в регионе (в регионах страны). Следовательно, антикризисному управлению на предприятии может способствовать региональная, государственная промышленная политика. Это - создание ФПГ, региональный заказ, налоговые льготы и льготные кредиты (при значительной величине бюджетного эффекта), совместные программы энергосбережения, создание сложных производств на основе кооперации, диверсификации, формирование лизинговых центров, организация новых сфер бизнеса как источников средств для инвестиций, содействие внешнеэкономической деятельности, взаимодействие с малым бизнесом и др. Перспективным для экономического управления регионом является использование принципов корпоративного управления. Речь идет о создании компании (типа ФПГ) экономического государственного управления в регионе. Подобная управляющая компания (ФПГ), имущественно подчиняющаяся администрации региона, может стать мощным экономическим рычагом управления. Подобное направление исследований как в отечественной так и зарубежной науке представлено достаточно слабо.

Методологические аспекты организации антикризисного управления предприятием.

Изложенное введение в проблему и постановка задач, определяющих качественную сторону антикризисного управления, позволяют представить концепцию построения системы АУ предприятием в сложных экономических условиях России в виде некоторого методологического подхода к указанной проблеме. Данный подход рассмотрим по схеме, приведенной на рис.1.

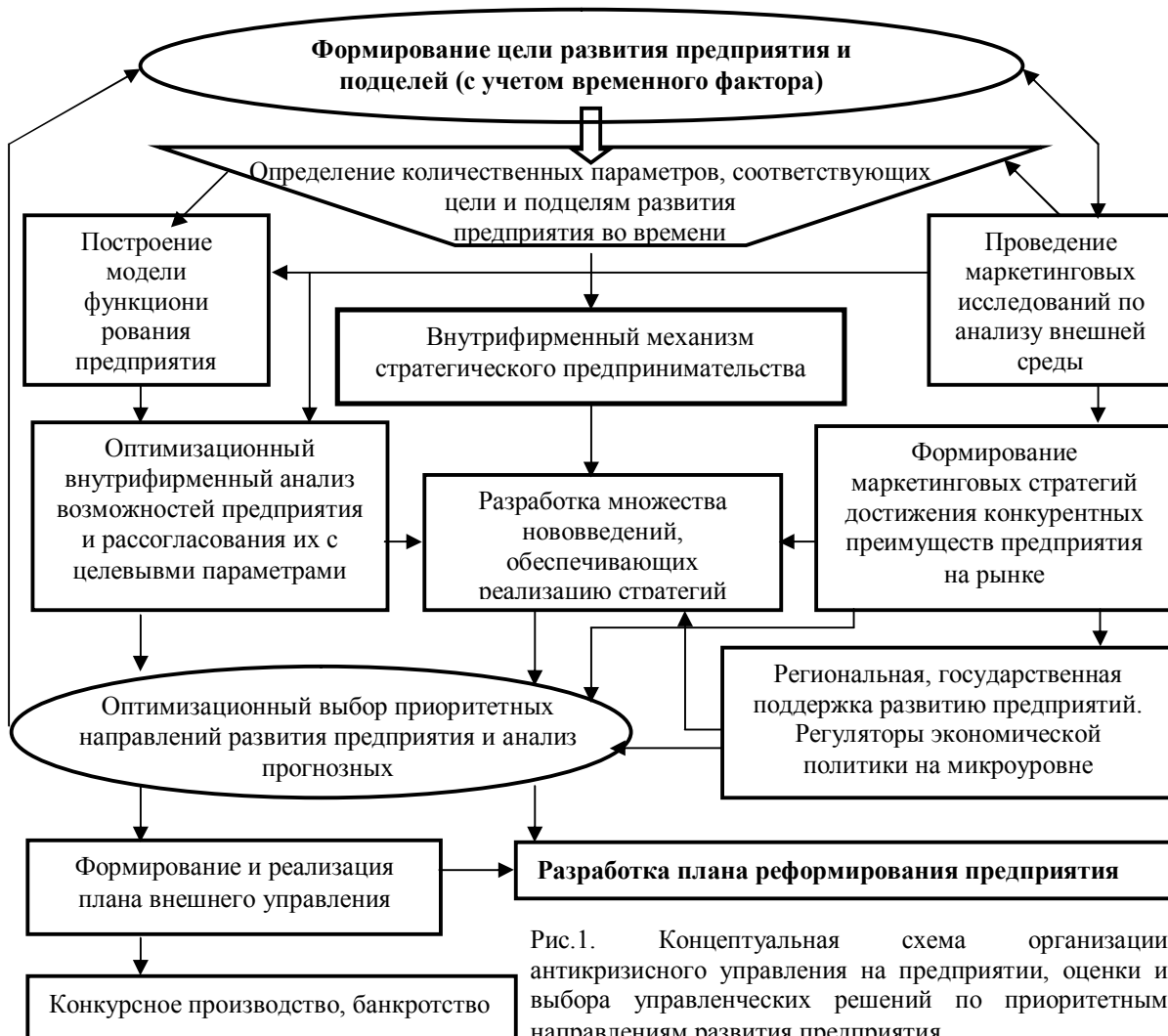


Рис.1. Концептуальная схема организации антикризисного управления на предприятии, оценки и выбора управленческих решений по приоритетным направлениям развития предприятия

Как видим, формирование системы АУ начинается с определения цели развития, функционирования предприятия. Ясно, что в зависимости от финансово-экономического состояния предприятия такая цель может быть сформулирована по-разному. Глобальная цель экономической стратегии предприятия представляется как достижение им конкурентных преимуществ на рынке [4]. Это обеспечивает предприятию максимизацию стоимости его акций, получения прибыли. В расчетах АУ абстрактные понятия не могут быть использованы. Количественно определяемая цель - максимизация долгосрочной чистой прибыли (вернее остатка чистой прибыли после финансирования пополнения оборотных активов) - наиболее близка глобальной цели [5]. Так, достижение конкурентных преимуществ может быть достигнуто за счет нововведений, их реализация невозможна без получения чистой прибыли и т.д. Именно чистая прибыль (плюс определенная доля амортизационных отчислений) определяет объем инвестиций под нововведения. Максимизация стоимости предприятия, бизнеса осуществляется через дисконтирование денежных потоков (где основой является чистая прибыль), дисконтирование чистой прибыли. В других методах оценки стоимости предприятия основой расчетов также является прибыль.

Для предприятия, находящегося в кризисной ситуации, краткосрочной целью является выход на уровень безубыточного производства. Только после достижения этой цели, можно говорить о других целях. Таким образом, цель деятельности предприятия формулируется в зависимости от его финансово-экономического состояния на момент принятия решения.

Формулировка цели развития, функционирования предприятия должна сопровождаться обоснованием критерия оценки данной цели через какие-то количественные показатели. Программа АУ должна максимально «повернуть» предприятие к рынку. Следовательно, важнейшим этапом в системе АУ становятся маркетинговые исследования - оценка платежеспособного спроса, политика ценообразования, продвижения товаров на рынок, оценка возможностей по достижению конкурентных преимуществ и др. Для каждого предприятия подобная работа является оригинальной [5,6 и др.]. Здесь данный процесс не будет представлен. Следует только отметить, что все последующие этапы АУ ориентированы на результаты маркетинговых исследований.

Формирование дальнейших этапов АУ тесно связано с моделированием. Для системного прогнозирования, технико-экономического и финансового анализа строится оптимизационная модель функционирования предприятия [5].

В модели учитываются технологические особенности производства той или иной продукции, уровень прямых затрат и накладных расходов. При этом переменные и условно-постоянные накладные расходы корректируются при изменении объемов производства. Учитываются условия рынка. Моделируется во времени поток финансовых ресурсов, рассчитывается чистая прибыль. Одновременно с этим формируется бухгалтерский баланс предприятия, отражая прогнозное финансовое состояние предприятия. Расчеты показателей баланса позволяют определить прирост оборотных активов, финансируемый из чистой прибыли, и остаток чистой прибыли, который может быть учтен в инвестиционном процессе, использован в качестве функции цели. Подцели учитываются в критериальных ограничениях. Фиксируется единица времени - месяц, квартал, год.

Далее задача ставится следующим образом: может ли предприятие достигнуть заданных контрольных параметров в планируемом периоде, варьируя ассортиментом продукции, объемом продаж (в пределах спроса), но без учета реализации нововведений? Решение оптимизационной задачи может ответить на этот вопрос. Кроме этого, по всем ограничениям, по продукции будут получены оценки их влияния на функцию цели, что позволит провести оптимизационный анализ финансово-экономической ситуации, в которой находится предприятие на момент расчетов. Подобный внутрифирменный анализ позволит не только определить рассогласование возможностей предприятия (на данный момент) с целевыми установками, но и наметить наиболее предпочтительные направления развития предприятия с точки зрения выпускаемой продукции. Оценки продукции, получаемые в ходе решения оптимизационной задачи, учитывают не только маржинальный доход на единицу изделия, а и основную взаимозависимость производственных, финансово-экономических факторов. Включение в модель бухгалтерского баланса позволяет учесть изменения в активах и пассивах предприятия, отразить эти изменения в функции цели.

На следующем этапе формируется перечень мероприятий, нововведений, которые позволили бы улучшить показатели деятельности предприятия. Внутрифирменный анализ «указывает», в каком направлении следует вести работу в первую очередь (снижение прямых и накладных расходов, уменьшение запасов и др.). Стратегия маркетинга «рекомендует» свои направления деятельности (расширение рынка продаж, выпуск новой продукции и др.). Таким образом, формирование множества нововведений (от инвестиционных проектов, структурной реорганизации до отдельных предложений работников предприятия) превращается в творческий процесс создания той экономической платформы, которая не позволит предприятию «утонуть» в море кризиса.

Как показывает практика работы на предприятиях, в процессе АУ команда управленцев, менеджеров редко справляется с поставленной задачей. Это происходит из-за ряда причин. Как правило, именно те предприятия находятся в кризисной ситуации (более сложная обстановка может быть на предприятиях ВПК), где произошла неоднократная смена команды менеджеров, потерян качественный уровень управления. При этом и внутрифирменный механизм не способствует развитию предпринимательства, т.к. нет экономических стимулов разработки нововведений и ответственности за их реализацию, за

беспомощность в управлении. Следовательно, существенные результаты могут быть получены в рамках АУ именно при наличии действенного внутрифирменного механизма ответственности и экономического стимулирования за результаты работы подразделений и в целом предприятия [5] - стратегического предпринимательства.

Другой поток информации, создающий базу нововведений, идет из внешней среды в виде регуляторов экономической политики. Именно здесь будет отражено основное влияние на деятельность предприятия элементов внешней среды. Моделирование же на конкретных предприятиях позволит количественно оценить подобное влияние, но не во всех случаях. Часть качественных оценок может быть получена на основе экспертных исследований.

Сбор необходимой информации о нововведениях позволяет провести оптимизационные расчеты по развитию предприятия. С помощью модели будут отобраны те нововведения, которые не только в максимальной степени приблизят прогнозируемые показатели деятельности предприятия к целевым установкам, но и будут способствовать финансированию одних проектов за счет других. Моделирование позволяет одновременно учесть все возможные факторы, влияющие на чистый денежный поток финансовых средств. Главное - методически все это представить в модели [5] .

Расчеты с помощью модели могут носить многовариантный характер. Анализируется предыдущее решение, изменяются параметры управления (целевые установки), подготавливаются новые мероприятия. Более сложен вариант со структурной реорганизацией. Выделение части производства и организация нового предприятия потребует создания разработки модели объединения предприятий или расчетов как для отдельных компаний. Если на основе подобных расчетов получено технико-экономическое обоснование успешного выхода из кризиса предприятия, то осуществляется переход к формированию плана реформирования предприятия. Составляются процедуры реализации плана, для инвесторов разрабатываются бизнес-планы обоснования эффективности инвестиционных вложений.

Когда экономическая ситуация на предприятии достаточно критическая и оперативные меры не помогают (средств и времени уже нет, для того чтобы исправить ситуацию за короткий период), кредиторы могут ввести процедуру внешнего управления. В такой ситуации появляется некоторое время для реализации АУ. Схема действий может быть такой же, как и рассмотренная выше, однако отсутствие должных эффективных нововведений может привести и к банкротству предприятия.

Как уже отмечалось, большое значение для реализации системы АУ на предприятии имеет влияние региональной, государственной поддержки. Часть нововведений в виде исходной информации поступает для модели оптимизации развития предприятия и с этой стороны. Однако важно и на региональном уровне иметь свою антикризисную программу развития. Разработка подобного механизма актуальна тем, что многие регионы, области России находятся в трудном финансовом положении. Налоговых поступлений недостаточно для развития региона, поддержки предприятий. К тому же, как показала практика становления экономики России, процесс управления развитием производительных сил городов и регионов нарушился. Рычаги влияния на этот процесс администраций городов, районов, областей (Администраций) существенно ослабли. Так, акционерные общества вышли из сферы прямого подчинения министерствам, местной администрации. Закон о банкротстве - это крайняя мера в управлении, например, промышленностью.

В регионе механизм реализации мероприятий по восстановлению и развитию экономики в основном ложится на определенные подразделения Администраций. Это требует значительных затрат и проведение работ, не свойственных структурам управления такого уровня. Для выполнения подобных работ нужен хозяйствующий субъект, действующий в рамках законодательства РФ и регионов, стратегическое управление которым должно осуществляться Администрацией. Кроме этого, существует ограниченность финансовой поддержки развития экономики региона из бюджетных средств. В условиях кризиса бюджетные средства могут быть задействованы незначительно. Следовательно,

необходимо еще иметь и программу (и механизм ее реализации) привлечения средств населения и частных фирм. Таким образом, проблемы управления экономикой региона очевидны и требуют методологического разрешения. В условиях действующих нормативных правовых актов возможны разные пути механизма реализации процесса поддержки и восстановления экономики регионов. Один из них основан на использовании форм и принципов корпоративного управления [7].

Речь идет о создании управляющих компаний, контролируемых (имущественно) Администрациями. В качестве управляющих компаний могут выступать и существующие финансово-промышленные группы. Использование такого механизма предполагает создание нового юридического лица - управляющей компании, в уставный капитал которого будут переданы (или по договору доверительного управления) акции и доли в уставных капиталах предприятий, находящиеся у Администраций. Через эту компанию должны направляться и средства государственной инвестиционной поддержки. Компания контролируется (имущественно) Администрациями и несет перед ними ответственность за выполнение функций управления в соответствии с договором. Может быть заключен договор между Администрациями и центральной компанией ФПГ (если она есть в регионе) на выполнение функций управления.

Развитие управляющей компании (которая фактически превратится постепенно в ФПГ) может быть осуществлено в различных направлениях. Так, на баланс компании может поступать имущество предприятий-должников местного бюджета для организации бизнеса предпринимателей. В ее составе могут быть организованы банки, страховые, инвестиционные, торговые фирмы, негосударственный пенсионный фонд, инвестиционный фонд, лизинговая фирма - все, что может способствовать становлению и развитию экономики региона. Управляющая компания как виртуальное предприятие может консолидировать деятельность разных предприятий, "выпускать" продукцию, в том числе и на давальческом сырье, финансировать проекты, привлекать финансовые ресурсы населения, работать на фондовом рынке и др. Экономическое управление регионом под началом местных Администраций - вот основная задача управляющих компаний. Они могут создаваться для развития разных отраслей. Подобные компании фактически в какой-то степени действуют в регионах, но требуется методологическая проработка данной проблемы.

Рассмотренный концептуальный подход к организации антикризисного управления использовался при формировании планов внешнего управления для крупнейших предприятий г. Новосибирска.

Методический материал используется при чтении специальных курсов «Введение в проблемы антикризисного управления на предприятии», «Моделирование финансово-экономических процессов на предприятии», «Экономико-математические модели в управлении предприятием» студентам и магистрантам НГУ.

Литература

1. Кошкин В.И. и др. Антикризисное управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 11. – М.: ИНФА-М, 1999.
2. Крыжановский В.Г. и др. Антикризисное управление. – М.: ПРИОР, 1998.
3. Реформирование и реструктуризация предприятий. Методика и опыт / Тренев В.Н. и др. – М.: ПРИОР, 1998.
4. Экономическая стратегия фирмы / Под ред. А.П.Градова. – СПб.: Специальная литература, 1999.
5. Финансово-промышленные группы: система управления / В.В. Титов, В.К. Толстов, В.Д. Маркова, Д.П. Николаев, Е.А. Соломенникова. – Новосибирск: ИЭиОПП СО РАН, 1998.
6. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. - М.: ИНФА-М, 1999.
7. Титов В.В., Николаев Д.П. Финансово-промышленная группа как компания экономического управления в регионе. Препринт. - Новосибирск: ИЭиОПП СО РАН, 1999.